

Professor Logman plaatst rol van inkoper in een breder (marketing)perspectief

Na een gespreksronde met de inkoopdirecties van de 'Big 5' op de Belgische doe-het-zelf markt (zijnde Brico, Hubo, Gamma, Mr. Bricolage en Meno Group) schreef Marc Logman, professor marketingstrategie aan de KUL, zijn bevindingen neer in een White Paper. Hij deed dit op vraag van Thierry Coeman, naar aanleiding van de DIY Procurement Election 2013 (zie kader). De geestelijke vader van het Logman-model voorspelt dat de functie en invulling van marketeer in zijn huidige vorm als dusdanig zal verdwijnen omdat (strategische) marketing steeds meer doorsijpelt in alle geledingen van de organisatie. Ook dus op inkoopniveau, waar een verschuiving naar een multidisciplinaire benadering aan de gang is. Publimat News sprak met professor Logman over diens theorieën. Die zijn op sommige punten best wel verrassend. Maar bovenal bieden ze nieuwe perspectieven in de relatie Inkoop-Verkoop.

Functieverschuiving
"De inkoper wordt meer en meer een marketeer". Het knopje van onze geluidsrecorder is nog maar net ingedrukt of de geïnterviewde poneert al meteen een eerste stelling. En zoals het een echte professor betaamt, blijkt de uitleg die daarop volgt goed onderbouwd. "Je merkt dat die functie aan het veranderen is, dat zich binnen het inkoopproces een verschuiving voordoet", verklaart Marc Logman. "Terwijl een inkoper vroeger puur raamovereenkomsten met leveranciers afsloot uiteraard aan de best mogelijke condities wordt zijn takenpakket vandaag veel omvangrijker en complexer. In die zin is de benaming 'product manager' of 'category manager' een vlag die beter de lading dekt. Hij dient het volledige productbeleid mee te beheren, moet ervoor zorgen dat de reële behoeften in de markt bevredigd worden en is als het ware de bewaker van een productcategorie. Daar komt natuur-

lijk heel wat marketing bij kijken, productkennis alleen volstaat niet. Als gevolg van de nieuwe profielbeschrijving zien we ook de competentieverwachtingen ten aanzien van deze specifieke functie toenemen. De inkoper wordt een multidisciplinaire professional."

Logman gaat nog een stap verder. "Eigenlijk is de inkoper van vandaag een marketeer: hij gaat van A tot Z kijken welke doelgroepen bereikt moeten worden, of producten in het assortiment passen, wat de ideale prijszetting is, wie de concurrenten binnen zijn productcategorie zijn, hoe het consumentengedrag is geëvolueerd.... In feite krijgt hij voortdurend van alle kanten input, zowel vanuit de eigen organisatie als van leveranciers. Het helpt hem bij het opvolgen van trends en marktbewegingen, want ook dat behoort tot zijn takenpakket. Bovendien laat hij veel ondernemerschap zien en beschikt hij over het

nodige empathisch vermogen. Dat is heel wat."

Einde van marketeer?
Een mogelijk gevolg van bovengenoemde verschuiving is dat de functie van marketeer, zoals we die vandaag kennen, zal wegebben. Dat is tenminste wat professor Logman beweert. "Ik weet dat het een krasse uitspraak is, maar je merkt toch dat marketing meer en meer in alle geledingen van de organisatie verweven geraakt en in de verschillende functies doorsijpelt. Marketing verwordt een cultuur, een discipline met daaraan gekoppeld een marketingstrategisch model waarin alle af-

lemand die dat altijd goed begrepen heeft, was wijlen Jaap Blokker van de gelijknamige Nederlandse retailketen. "Marketing moest in zijn ogen door heel het bedrijf verweven zijn en begon al bij de inkoper, die meteen een mogelijk marketingtraject in zijn hoofd diende te hebben. Formeel marktonderzoek of een echte marketingstrategie was aan hem niet besteed. Marketing was voor hem grotendeels een kwestie van intuïtie en observatie op de winkelvloer."

Geen nieuwe doelgroepen
Als geen ander beseft Logman dat door naarmate de crisis aansleept de uitdaging

Met zijn White Paper heeft Logman de intentie om niet enkel retailers maar ook leveranciers mee te krijgen in 'zijn' verhaal. Een visie die nieuwe perspectieven biedt voor de relatie Inkoop-Verkoop.

delingen –dus ook inkoop en verkoop– hun nut bewijzen. Ondernemingen zullen ervoor kiezen te werken met klantmanagers, die als stem van de eindgebruiker iedereen met een rol in het marketingverhaal mee gaan aansturen. Dat is trouwens ook wat retailgoeroes voorspellen. Het feit dat consumenten steeds kritischer en mondiger worden alsook beter geïnformeerd zijn, zou deze evolutie wel eens in de hand kunnen werken. Veel grote organisaties hebben die omslag nu al gemaakt, men beseft dat de context aan het veranderen is."

groter wordt. Daar ontsnapt ook de inkoper/category manager niet aan. "Aan de ene kant wordt van hen verwacht dat ze het assortiment optimaal beheren en afstemmen op de actuele behoeften in de markt. Maar aan de andere kant kan niemand om het feit heen dat kostenbesparende maatregelen zich opdringen om de rentabiliteit van de onderneming niet te hypothekeren. Daarom kopen grote retailorganisaties een belangrijk deel van het assortiment centraal in en gaan ze alsmaar meer sourcen in het Verre Oosten zodoende het aanbod private labels verder te kunnen uitbreiden. Het zou dom zijn van de inkoper om het prijsaspect uit het oog verliezen, maar anderzijds moet hij daar ook voldoende afstand kunnen van nemen met het oog op de creatie van 'benefits' voor de klant. Het is dus zeker geen puur prijsverhaal. Toegevoegde waarde creëren waar alle partijen –leverancier, retailer én consument– beter van worden, daar is het echt om te doen."

"Eerlijk gezegd leefde ik in de veronderstelling dat inkopers in DIY in hun nieuwe rol ook de doelgroepbepaling mee zouden aansturen. Daar blijkt in de praktijk weinig van aan te zijn. Het viel me op dat het profiel van een Brico-klant grote gelijkenissen vertoont met een trouwe bezoeker van een Hubo- of Gamma-winkel. Het blijven natuurlijk convenience stores, maar toch zit iedereen steeds weer in dezelfde vijver te vissen. Eerder dan dat ze nieuwe doelgroepen zouden aanspreken."

Arrogante leveranciers
Een collega-academicus van Marc Logman,



de Nederlandse professor Rozemeijer (Universiteit Maastricht), stelt dat inkoop vroeger puur transactioneel gericht was, daar waar het nu meer waardegericht wordt. De man legt zijn theorie uit aan de hand van een zes-fasen model. "Daaruit kan je onder meer afleiden dat ook leveranciers hun verantwoordelijkheid niet mogen ontlopen en volledig mee instaan voor de klantsatisfactie", stelt Logman. "In hun denken en doen moeten ook zij de consument steeds centraal stellen. De samenwerking tussen inkoop, marketing en leveranciers dient optimaal te zijn afgestemd op de reële marktbehoeften. Want prijs is zeker niet het enige wapen om de consument te overhalen om product A of B in winkel Y of Z te kopen. Het creëren van value, toegevoegde waarde, dat is waar het om draait. In hun gezamenlijk streven moeten retailers en leveranciers elkaar nog meer weten te vinden, zoveel is zeker. Vandaar het belang om aan inkoop een nieuwe dimensie toe te voegen: die van strategische marketing. Omdat de finale doelstelling van marketing is: klanten binnenhalen en tevreden houden."

Je hebt natuurlijk altijd consumenten die puur prijsgericht kopen, daar is onze gesprekspartner zich van bewust. "Het is iets waar steeds over genegotieerd moet worden, alleen mag dit niet langer het enige gespreksonderwerp aan de onderhandelingsstafel zijn", aldus Logman. "Uitbreiding van het aanbod private labels -wat je bij bijna alle grote ketens ziet- is voor veel retailers een goed alternatief om ook de behoefte van de prijskoper te bevredigen. Naast de competitieve prijzen en interessante marges kan je met private labels ook meer op maat gaan en voor elk probleem een specifiek product aanbieden. Dat heb je minder bij de traditionele A-merkleveranciers die in de eerste plaats hun eigen verhaal proberen door te drukken. Soms misschien een beetje op te arrogante manier. Dat zie je vaak bij grote multinationals die zich onontastbaar wanen en veel minder bij kmo's omdat die in een challenger rol gedwongen worden. Nochtans is de retailer vandaag veel kritischer geworden en zal hij het partnership met bepaalde leveranciers sneller in vraag gaan stellen. Ook gaat men steeds meer aan sourcing doen in Azië, waar de kwaliteit van de producten aanzienlijk verbeterd is. Dat alles maakt dat A-merken hun monopolie kwijtspeken."

Bekoelde relaties

Met zijn White Paper heeft Logman de intentie om niet enkel retailers maar ook leveranciers mee te krijgen in 'zijn' verhaal. Een visie die nieuwe perspectieven biedt voor de relatie Inkoop-Verkoop. "In de hoop dat retail en supply de krachten bundelen in hun gezamenlijke zoektocht naar waardecreatie voor de klant", zegt hij. "Een aantal paradoxen leidt automatisch tot spanningsvelden waardoor de goede relaties tussen retail en supply de



voorbij jaren wat zijn bekoeld. Het kan naïef klinken, maar misschien helpt deze White Paper wel om alle neuzen weer in dezelfde richting te krijgen."

"We kunnen in deze fase enkel sensibiliseren, in de hoop de bewustwording aan zowel retail- als supply-zijde te vergroten. Sowieso wordt het een proces van lange

adem, te beginnen met een transitieperiode waarin onvermijdelijk aan aantal nieuwe spanningsvelden zullen ontstaan." Spanningsvelden zijn trouwens ook binnen dezelfde organisatie mogelijk, bijvoorbeeld tussen sales en marketing. "Ook deze fricties kunnen met behulp van deze nieuwe benadering deels weggenomen worden. Dat doe je onder meer door mar-

keting en sales beter te stroomlijnen. Want iedereen binnen de organisatie heeft wel een functie maar er is geen geïntegreerd model, geen kapstok, waardoor velen niet goed weten wat hun precieze rol is bij het creëren van klantwaarde."

Logman-model

Het Logman-model -een verwijzing naar de bedenker alsook de afkorting van de term 'logical management'- is een stappenplan dat bedrijven als kapstok kunnen hanteren. Volgens Marc Logman is dit het resultaat van jarenlang onderzoek naar heel wat andere modellen rond marketingstrategie.

"Inkoop is een proces dat het bedrijf meehelpt om de klantwaarde beter naar buiten te brengen, om de financiële doelstellingen waar te maken, om doelgroepen mee te bepalen, en zo kunnen we nog even doorgaan. Ik zie het als een werkmodel dat we naar alle waarschijnlijkheid nog meer op maat van de DIY-sector gaan finetunen. In de hoop daarmee leveranciers en inkopers meer geïntegreerd te krijgen. Het leuke aan dit verhaal is dat ik overal nieuwe synergiën zie. Maar", waarschuwt Logman, "Er is nog heel veel werk aan de winkel. Op alle niveaus."



Onder de noemer 'DIY PROCUREMENT ELECTION' organiseert Retail Dynamics dit jaar nog voor de eerste maal de verkiezing van beste inkoper/category manager in DIY. De wedstrijd -die focust op de drie doorslaggevendste dimensies van het vakgebied inkoop (vakken, vaardigheid en persoonlijkheid)- is wetenschappelijk onderbouwd met een onderzoek van KUL-professor Marc Logman en biedt nieuwe perspectieven in de relatie Inkoop-Verkoop. Honderden leveranciers op de doe-het-zelf markt brengen straks hun stem uit en bepalen wie als meest professionele inkoper/category Manager wordt uitverkoren. De verkiezing focust uitsluitend op de 'Big 5' (Brico, Hubo, Gamma, Mr. Bricolage en Menouquin). Voor 2014 zullen echter gelijkaardige initiatieven worden opgestart voor de zelfstandige detailhandel, het tuinsegment en de professionele markt. Enkel leveranciers en meer specifiek de commerciële, verkoopfuncties (key account manager, commercieel directeur e.d.) zijn stemgerechtigd. De verkiezing loopt van 14 juni tot en met 14 augustus, enkel digitaal via de website www.diy-procurement.be. De officiële prijsuitreiking zal plaatsvinden op donderdag 12 september in het Kasteel van Brasschaat. Er worden die avond maar liefst 10 trofeeën uitgereikt, zijnde een winnaar per categorie (8), een overall winnaar die de eindlaureaat wordt onder de noemer 'DIY PROCUREMENT MANAGER 2013' alsook de erkenning als beste inkoopdirecteur/hoofd category management. Alle verdere informatie kan u vinden op www.diy-procurement.be